

## Faits et problématique

---

### **Le Japon : un modèle toujours concurrentiel ?**

Le ralentissement économique du Japon pendant plus d'une décennie à partir du début des années 1990 a été dû en partie au niveau macroéconomique, à une demande domestique d'ensemble inadaptée, et au niveau microéconomique, à la lenteur des firmes japonaises à se restructurer, et en particulier pour les entreprises les plus fragiles à se débarrasser de leurs prêts bancaires.

### **1 La fin du miracle économique japonais**

---

Dans les années de l'après-Seconde Guerre mondiale, le Japon du point de vue économique rattrape à une grande vitesse les États-Unis et les pays d'Europe. Les produits japonais dans les secteurs de l'automobile et l'électronique sont exportés dans le monde. En 1979, Ezra Vogel dans son célèbre ouvrage intitulé *Japan as number one* (ouvrage traduit en français sous le titre *Le Japon médaille d'or*, Paris, Gallimard, 1983) expliquant le « miracle japonais » montrait le Japon comme nouvelle puissance économique mondiale. Il s'agissait d'une période où les États-Unis, dans un contexte économique peu favorable, essayaient d'apprendre sur le succès économique du Japon dans le but d'un redressement économique. Plus tard, dans un autre ouvrage intitulé *Is Japan still number one* publié en 2000, Vogel écrivait qu'il n'a eu aucun regret sur son premier livre et mentionnait que le Japon constituait à cette époque un challenge pour les États-Unis. Avec la période de la récession prolongée à partir de la fin des années 1990, le Japon semblait incapable d'engager des réformes nécessaires afin de rendre l'économie compétitive dans le nouveau climat de globalisation de l'économie. Un ouvrage intitulé *Made in America : Regaining the Productivity Edge* (Dertouzos *et al.*, 1989) sur la compétitivité industrielle des États-Unis publié en 1989 par le Massachusetts Institute of Technology (MIT), plaçait les performances japonaises dans l'automobile et les semi-conducteurs parmi les meilleures au monde. Le Japon dans l'évolution de l'économie a commencé à prendre ses marques à la fin des années 1960 et au début des années 1970, au moment où les entreprises dans les pays occidentaux étaient dans une phase de prospérité. À partir des années 1980, les entreprises japonaises devenaient quant à elles très compétitives au niveau mondial. Plus tard, les entreprises occidentales faisaient l'éloge des pratiques du management japonais. Toutefois, le boom économique des années 1980, connu sous la dénomination de « bulle économique », prenait fin au début des années 1990, suivi par le krach du marché des actions et la chute des prix du foncier.

## A • Le choc de la mondialisation par le Japon

La compétitivité industrielle japonaise commençait à s'essouffler dans les années 1990. Les États-Unis qui, au contraire, enregistraient un boom économique à la même période, se retrouvaient dans une phase de ralentissement économique à partir de 2001 en partie due à l'éclatement de la bulle des technologies de l'information et des attaques terroristes. Le taux de croissance économique au Japon avec une moyenne de 4,1 % dans les années 1980 tombait à 1,4 % pour la décennie suivante. Une évolution qui a amené à décrire les années 1990 comme celles de la « décennie perdue » ou de la « drôle de crise » selon la formule de Karel Van Wolferen. La compétitivité du Japon au niveau international est aujourd'hui différente des périodes précédentes par le nouvel environnement économique engendré par la mondialisation des activités et aussi par la montée en puissance de la Chine.

L'IMD (Institute for Management Development), dans son rapport sur la compétitivité mondiale (*World Competitiveness Yearbook*) rassemblant toute une série de statistiques sur des indicateurs économiques concernant la compétitivité nationale à travers le monde, place en 2002 la compétitivité du Japon au 30<sup>e</sup> rang parmi les 49 pays, soit une baisse de 4 échelons par rapport à 2001 où le Japon se situait au 26<sup>e</sup> rang. Cependant, selon Motohashi (2002), ce classement est exagéré par le fait que l'impact des indicateurs macro-économiques (par exemple le PIB et le nombre d'heures de travail) a été affecté par les fluctuations économiques sur le court terme, qui a résulté à une sous-estimation de la compétitivité du Japon. Quand l'étude a été lancée en 1989, le Japon était classé au premier rang (jusqu'en 1993). Par exemple, en terme de performance économique, le Japon arrivait à la 29<sup>e</sup> position (en comparaison du 16<sup>e</sup> rang pour 2001), au 31<sup>e</sup> rang en terme d'efficacité du gouvernement (29<sup>e</sup> rang en 2001), au 35<sup>e</sup> rang en facilitation des affaires (30<sup>e</sup> rang en 2001), et au 16<sup>e</sup> rang pour les infrastructures (19<sup>e</sup> en 2001). De même, le classement concernant le rôle du gouvernement reste le reflet des échecs en matière de politiques macroéconomiques, ayant pour résultat, tout d'abord l'éclatement de la bulle, puis l'inefficacité à gérer les scandales financiers. Quant au classement sur les pratiques de management (41<sup>e</sup> rang en 2002), il représente la baisse du dynamisme des entreprises japonaises et de leur incapacité à s'adapter au nouvel environnement compétitif de l'économie mondiale (cf. tableau 1.2).

## B • Le déclin du modèle japonais

Le modèle japonais de management, qui pendant longtemps a été considéré comme étant un des plus efficaces au monde et le pilier de la puissance économique et industrielle du Japon, est remis en question depuis la période la décennie perdue des années 1990. Par contre, la productivité peut être considérée comme un indicateur économique très important pouvant apporter du poids sur le débat de la compétitivité industrielle. Au Japon, les entreprises non compétitives et les secteurs à faible productivité ont été protégés au prix du coût de la vie (Porter *et al.*, 2000). De fait, la productivité de l'industrie japonaise n'a pas été ce qu'elle aurait dû être. La part des exportations japonaises dans les exportations mondiales a continué à augmenter dans la période de l'après-guerre avec un pic en 1986 pour décliner par la suite. Dans les secteurs industriels où le Japon était très compétitif, comme la télévision, les magnétoscopes, la radio, les appareils photo et les semi-conducteurs, la part des exportations a continué à décliner depuis la fin des années 1970. De plus,

selon Porter (2000) beaucoup d'entreprises japonaises essaient de combler leur retard par rapport à certaines technologies, en particulier celle de la technologie numérique. Depuis les années 1950 jusque dans les années 1980, le Japon s'est surtout caractérisé par une évolution vers les industries à haute valeur ajoutée évoluant des industries textiles, vers l'acier, l'automobile et les semi-conducteurs. Par contre, à partir de la fin des années 1980 le rajeunissement industriel se ralentit et montre ainsi « les illusions de l'âge d'or » (Donnet et Garrigue, 2000). La décennie 1990-2000 se caractérisait par un approfondissement des failles du système japonais. Avec la dégradation de la situation économique et financière s'ajoutait la crise asiatique de 1997, la crise des débouchés, la crise du système productif et « l'année noire » en 1998 concernant les pertes de certaines grandes entreprises (perte nette consolidée de 2,5 milliards d'euros pour Hitachi, 1,2 milliard d'euros pour NEC) (Donnet et Garrigue, 2000). Par ailleurs, le taux moyen du facteur total de productivité pendant la période 1995 à 1999 situe le Japon au 14<sup>e</sup> rang sur la période 1995-1999. Par rapport au début des années 1980, il y a un ralentissement de la croissance de la productivité totale des facteurs (PTF). Beaucoup de secteurs de l'économie japonaise ont été caractérisés durant les années 1980 par une faible activité innovatrice, une faiblesse de la productivité et également des prix très élevés. Le prix des produits et des services sont au Japon environ supérieur à 50 % à la moyenne des pays de l'Organisation de la coopération et du développement économique (OCDE) (Cotis, 2003).

## 2 Le modèle du gouvernement japonais

---

Beaucoup d'études ont montré que les succès du Japon dans la période de l'après-guerre à devenir une économie compétitive sont attribués aux actions prises par le gouvernement. Qu'en est-il en réalité ?

Le modèle du gouvernement japonais est basé sur l'idée centrale que les exportations sont le pilier de la croissance économique. Le gouvernement central interventionniste élabore des visions avec une définition des secteurs prioritaires. Certains secteurs industriels sont ainsi ciblés et soutenus parce qu'ils offrent des opportunités de croissance. Les secteurs industriels ayant eu plus de succès tout au long des années 1950, 1960, 1970 et puis des années 1980 sont respectivement le charbon, l'acier et la construction navale, les semi-conducteurs, et puis les ordinateurs. Toutefois, il est à remarquer que des secteurs non soutenus par l'État comme l'industrie de la moto, les équipements audiovisuels, l'industrie automobile et les logiciels de jeux vidéo, sont devenus très compétitifs. Par contre, il a été montré que le modèle était impliqué dans des industries non compétitives visant à protéger le marché interne. Chalmers Johnson ayant développé le concept de l'État développementaliste (« *developmental State* ») à partir de l'expérience japonaise, insiste sur l'aide du développement industriel par le gouvernement. Porter établit une liste composant les éléments du modèle du gouvernement pour l'élaboration de politiques développementales : modèle activiste, gouvernement central avec une bureaucratie stable, modèle de ciblage des industries prioritaires afin d'accroître la croissance économique, promotion agressive des exportations, nombreuses directives administratives [*gyōsei shidō*] et régulations, protection du marché intérieur, mise en vigueur laxiste de l'antitrust, restructuration de l'industrie menée par le gouvernement, sanction officielle des cartels,

réglementation des marchés financiers et gouvernance d'entreprise limitée, les politiques macroéconomiques et la politique de développement technologique et de ses priorités. En ce qui concerne cette dernière, le Japon a sponsorisé en plus de 30 ans plus de 300 projets coopératifs en recherche et développement (R&D). La motivation officielle est de distribuer les coûts de la R&D et surtout d'éviter les gaspillages par une allocation des tâches parmi les participants. De ce fait, le gouvernement organise les projets selon les priorités nationales, encourage les différentes entreprises à participer et enfin, finance une partie du projet (de 20 % à 25 %). Dans son étude, Porter (2000) a sélectionné une série d'industries compétitives dans lesquelles il a été trouvé que le modèle du gouvernement était absent, mis à part une exception le secteur des machines à coudre. Ce dernier avait été ciblé dans les années de l'après-guerre afin de répondre à la demande domestique en matière de vêtements et d'emplois. Porter ajoute qu'aujourd'hui ce secteur est compétitif non pas au niveau des ménages, mais au niveau des machines à coudre industrielles, un secteur non ciblé. Selon Porter, le modèle de gouvernement japonais n'explique pas le succès compétitif du Japon. Le gouvernement japonais a joué un certain rôle, mais plutôt de manière inattendue, en dehors de ses domaines d'intervention traditionnels. Dès les années 1970, Nippon Telegraph and Telephone (NTT), la plus grande société nationale japonaise dans le domaine des télécommunications, avait décidé de promouvoir l'usage de la technologie du fax dans les bureaux. Le Japon était à ce moment-là un des premiers pays à autoriser la transmission fac-similé par la connexion à la ligne téléphonique. Le gouvernement japonais encourageait le fac-similé en incitant à l'utilisation de l'envoi de documents par fac-similé. Il en va de soi que ces pratiques ont encouragé le développement d'un marché pour les fac-similés. Dans d'autres secteurs comme celui de l'automobile, dans les années 1960, le MITI avait essayé de réduire le nombre de concurrents en proposant la formation de trois groupes, chacun se spécialisant dans une catégorie différente de produits. Les sociétés concernées n'ont pas répondu positivement au projet, repoussant les efforts du gouvernement dans la suppression de la compétition. Au contraire, dans les industries non compétitives il a été montré la légitimité du modèle du gouvernement. L'intervention de celui-ci dans certains secteurs a été jugée utile de par le fait justement que certains secteurs industriels étaient plutôt dans l'échec. Toutefois, du point de vue des résultats, cette intervention n'a pas été efficace. De ce fait, Porter (2000) note que le modèle du gouvernement japonais n'est pas à la source directe du miracle japonais. Quoiqu'il en soit, bien que des industries soient restées très compétitives au niveau international comme l'automobile, la machinerie, à partir des années 1990, il y a eu une dégradation de la compétitivité. La globalisation des activités et le développement des technologies de l'information ont drastiquement changé le climat des affaires. L'industrie tout comme le gouvernement au Japon ont été plutôt lents à répondre à ce nouvel environnement. Les entreprises japonaises ont manqué de leadership pour engager une réforme managériale. De plus, bien que le gouvernement japonais ait favorisé pendant de nombreuses années une réforme structurelle de l'économie, il n'a pas réussi à identifier des priorités, ou quand il a pu, à les exécuter rapidement (Hiranuma, 2002).